

# **ACCIONES DE PRESERVACIÓN PARA PYMES COLOMBIANAS, ANTE LA EMERGENCIA ECONOMICA DEL COVID-19**

## **PRESERVATION ACTIONS FOR COLOMBIAN SMES, IN VIEW OF THE ECONOMIC EMERGENCY OF COVID-19**

Jorge Eliecer Beltrán Rodríguez  
Abogado, Líder de Procesos y Proyectos de Maat Jurídica  
Gerencia General, Maat Jurídica S.A.S.  
Bogotá D.C., Colombia.  
U6502266@unimilitar.edu.co

### **Artículo de reflexión**

Directora  
**Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.**  
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)  
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia  
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia  
Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U  
**acreditada**  
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
2020**

# **ACCIONES DE PRESERVACIÓN PARA PYMES COLOMBIANAS, ANTE LA EMERGENCIA ECONOMICA DEL COVID-19**

## **PRESERVATION ACTIONS FOR COLOMBIAN SMES, IN VIEW OF THE ECONOMIC EMERGENCY OF COVID-19**

Jorge Eliecer Beltrán Rodríguez  
Abogado, Líder de Procesos y Proyectos de Maat Jurídica  
Gerencia General, Maat Jurídica S.A.S.  
Bogotá D.C., Colombia.  
U6502266@unimilitar.edu.co

### **RESUMEN**

Este ensayo desarrolla un proceso de análisis de la toma de decisiones gerenciales, por parte de los empresarios PYMES en Colombia, en un estado de Emergencia Económica, como la que vive actualmente el mundo a causa de la pandemia del virus del COVID-19. Está enfocada en la preservación de las empresas y de sus trabajadores, para esto se validan inicialmente cuales han sido las actuaciones del Gobierno desde la declaratoria del Estado de Emergencia Sanitaria, donde se pueden identificar actuaciones enfocadas a la protección de los trabajadores, empresarios, desempleados, entre muchas otras medidas. Posteriormente, se identifican cuáles son los riesgos a los cuales se ven expuestos los gerentes, que medidas no deben tomar para evitar problemas legales, jurídicos y conducentes a la quiebra. Se tuvieron en cuenta factores administrativos, legales, financieros y de características del liderazgo, la razón, parte de la necesidad de estructurar una base sólida, con la cual poder proponer alternativas y diseñar un plan de continuidad de negocio, sencillo y accesible para cualquier empresario PYME, se propone el uso de una herramienta básica para la toma de decisiones, la cual optimizará la implementación del plan de continuidad al ponerlo en práctica, logrando una preservación de la empresa en conjunto con un crecimiento exponencial enfocado en la innovación.

**Palabras clave:** Emergencia económica, crisis, desempleo, innovación, plan de continuidad, gobierno, normatividad, riesgos, microempresas.

## ABSTRACT

This essay develops a process of analysis of management decision making by businessmen in Colombia, in a state of economic emergency, such as the one the world is currently experiencing due to the COVID-19 virus pandemic. It is focused on the preservation of the companies and their workers, for this reason it is initially validated which have been the actions of the Government since the declaration of the State of Health Emergency, where it is possible to identify actions focused on the protection of workers, entrepreneurs, unemployed, among many other measures. Subsequently, the risks to which the managers are exposed are identified, as well as the measures they should not take to avoid legal problems, legal and bankruptcy. Administrative, legal, financial and leadership characteristics factors were taken into account. The reason for this is based on the need to structure a solid base with which to propose alternatives and design a business continuity plan that is simple and accessible to any businessman. The use of a basic tool for decision making is proposed, which will optimize the implementation of the continuity plan by putting it into practice, achieving a preservation of the company together with an exponential growth focused on innovation.

**Keywords:** Economic emergency, crisis, unemployment, innovation, continuity plan, government, nomination, risks, micro-enterprises.

## INTRODUCCIÓN

El siglo XXI ha sido un reto considerable para los empresarios PYME en Colombia. La globalización, el conflicto armado y ahora la pandemia mundial del COVID-19, entre muchos otros, son unos de los cientos de problemas a los cuales se ven enfrentados los gerentes colombianos, como en cualquier mercado en el mundo claro está. El punto de partida para este ensayo es la necesidad de identificar unos parámetros de acción procedentes, frente a una situación de emergencia económica, en el que los altos gerentes colombianos, tengan la capacidad de tomar decisiones sin exponer legalmente a su compañía y al mismo tiempo no desamparar a sus trabajadores.

El pasado 17 de marzo de 2020, el Presidente de la República de Colombia, declaró el estado de emergencia económica en el territorio nacional mediante el Decreto Presidencial 417 del 2020. Dentro de los argumentos expuestos y teniendo en cuenta el objeto de la investigación, se resalta el siguiente extracto: *“Que los choques que afectan los mercados financieros y laborales suelen tener efectos profundos y prolongados que deterioran al crecimiento, el bienestar de la sociedad y el empleo como lo muestran la experiencia de la crisis colombiana de fin de siglo y la experiencia de la crisis internacional de 2008. En el caso de la experiencia colombiana, durante 1999 se redujo la tasa de crecimiento económico a -4,1% y se produjo un aumento en la tasa de desempleo de 12,4% en 1997 a 20,2% en el año 2000. (Decreto 417 de 2020, 2020)”*.

Como es evidente y deducible, una emergencia económica afecta a todos los sectores del país, desde las más pequeñas empresas como un salón de belleza o una panadería, hasta grandes empresas como BAVARIA o el GRUPO AVAL, donde todas y cada una de ellas, deben contar con un liderazgo determinante y robusto, dirigido a la reducción de los perjuicios económicos,

los cuales son inevitables, como también al sostenimiento de sus trabajadores dentro de esta época de crisis. Este último sujeto determinante -TRABAJADORES- requiere de una especial protección por parte del estado, esto en razón a su exposición como solución a la disminución de los costos de la compañía, como decisión de un liderazgo mal dirigido.

El pasado 17 de Marzo de 2020, el Ministerio de Trabajo, emitió la Circular No. 0021 del año 2020, con el objeto de establecer unas “*medidas de protección al empleo con ocasión de la fase de contención de COVID-19 y de la declaración de emergencia*” (Circular 0021 de 2020, 2020). El Gobierno Nacional por medio de su ministerio buscó como primera medida, proteger a todos los trabajadores en este estado de emergencia, procurando disminuir el riesgo al cual se ven expuestos frente a la terminación de sus contratos laborales. Es de esperarse como mínimo este tipo de actuaciones teniendo en cuenta la medida de aislamiento preventivo obligatorio, donde nadie debe salir a las calles siempre y cuando no esté dentro del personal exceptuado en el Decreto 417 – 2020. Estas medidas no fueron recibidas de la mejor manera por el sector empresarial PYME, pero fueron aceptadas de forma solidaria.

Sumado a la Circular mencionada en la párrafo anterior, El Ministerio del Trabajo, emitió la Resolución 0803 del 19 de Marzo de 2020, en cabeza de su Viceministro el Dr. Juan Carlos Hernández Rojas, donde establece en su Resuelve las siguientes medias: “*ARTICULO PRIMERO: EJERCER de manera oficiosa el poder preferente respecto de todos los trámites radicados o que se radiquen en todas las Direcciones Territoriales y Oficinas Especiales denominados “Autorización al empleador para la suspensión temporal de actividades hasta el por 120 días” y sobre “Autorización al empleador para despido colectivo de trabajadores por clausura de labores total o parcial, en forma definitiva o temporal” de conformidad a las consideraciones mencionadas.*”(Resolución 0803 de 2020, 2020). Esta postura por parte del

gobierno era mínima de esperarse, ya que protege en gran medida a los trabajadores colombianos, pero también limita el accionar de los empresarios dentro de sus posibilidades para poder superar la crisis impidiendo despidos masivos y suspensiones de contratos no remuneradas.

Ahora bien, la capacidad de los Gerentes y Líderes del sector empresarial PYME, el cual es el enfoque de esta investigación, está limitado en gran medida por parte de las directrices normativas gubernamentales, sumado a las demás limitaciones comerciales de la economía, como el transporte, la implementación de tecnología no considera antes de la emergencia, las gestiones de cartera, el pago a sus proveedores y muchas otras más situaciones problemáticas, que de no ser atendidas pueden condenar a la compañía. Es necesario de identificar un plan de acción general, una guía procedente y pertinente, donde se pueden validar las problemáticas, identificar sus costos de implementación y lograr tomar decisiones reales que permita a nuestra economía reactivarse en un tiempo mínimo.

El objetivo este ensayo es describir parámetros legales y administrativos dirigidos a todos los empresarios PYMES de Colombia, referente a la situación laboral de sus trabajadores y su estabilidad económica, en una situación de afectación ocasionada por una emergencia económica como una pandemia. Este documento inicialmente presenta un análisis normativo de las acciones que ha tomado el gobierno en el estado de emergencia. Luego identifica las decisiones que no deben ser tomadas por parte de los gerentes, ya que serían contraproducentes legalmente para la empresa. Finalmente, muestra las primeras alternativas a tomar, teniendo como principal objetivo superar la crisis de la emergencia teniendo en cuenta al personal, con el ánimo de disminuir los perjuicios como despidos masivos o suspensiones de contrato no remuneradas., para poder actuar adecuadamente protegiendo los intereses privados de las empresas y la de los trabajadores.

## MATERIALES Y MÉTODOS

### *Estrategia de búsqueda*

Para el desarrollo completo de este ensayo, fue necesaria la captura de un gran cúmulo de información de diferentes fuentes, teniendo en cuenta la actualidad de tema tratado, se evidencio demasiada información falsa o incorrecta, donde se necesitó de un filtro acido, para poder escoger los datos reales y progresar en el objetivo del presente.

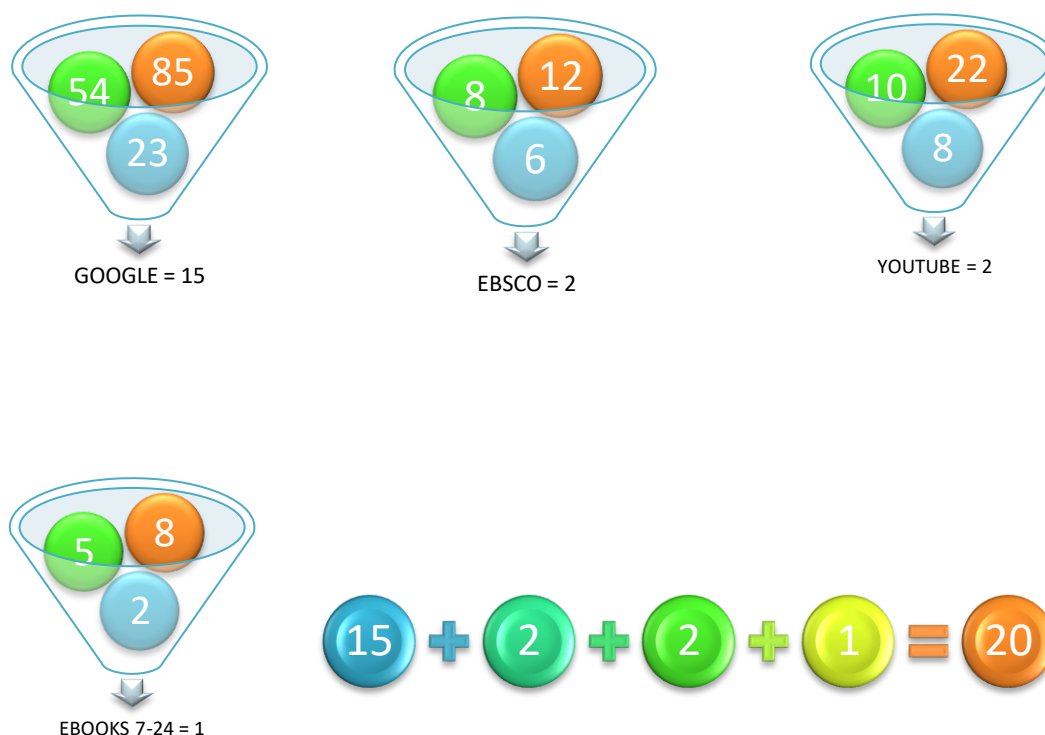
Se realizó la búsqueda en diferentes bases de datos como EBSCO, EBOOKS 7-24 Y GOOGLE ACADEMIC, YOUTUBE y GOOGLE, en conjunto con las páginas de internet del Gobierno y sus Ministerios, mediante el uso de palabras claves como: COVID-19, Estado de Emergencia, gerencia en crisis, plan de continuidad, contingencia, desempleo, empresas cerradas, crisis económica, quiebra, administración en crisis, pandemia, protección, despidos. La información resultante de la búsqueda se discrimino por fuente, edad del documento y afinidad con el objeto del ensayo.

Teniendo en cuenta que el ensayo requiere, por una parte, de una identificación normativa, no fue posible establecer un límite máximo de edad para esta información, ya que la normatividad colombiana de interés, puede tener más 20 años desde su primera publicación, pero con incalculables reformas y actualizaciones. En la información de los artículos, entrevistas, conferencias y publicaciones en páginas de internet, fue necesario tener como parámetro principal su fecha de publicación, entre más reciente mejor, esto teniendo en cuenta que todos los días cambian las determinaciones del gobierno y del mundo.

### *Búsqueda de literatura*

Para la búsqueda de toda la información en las bases de datos consultadas y en los buscadores de internet, se establecieron tres áreas de interés, la primera enfocada en la normatividad emitida por parte del gobierno, relacionada con la emergencia económica. El segundo se enfocó a información sobre los planes de continuidad de negocio y las decisiones gerenciales en un momento de crisis, y el último, buscó todo lo referente a las consecuencias que ha tenido la pandemia en el mundo.

Los siguientes gráficos muestra el filtro que se generó a la información en cada uno de los buscadores y fuentes de información usados:





Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3: Filtro de información

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En esta sección se presentan los resultados generados a partir del análisis de los 20 documentos consultados en este ensayo. Se establecieron 3 ejes temáticos principales y necesarios para el desarrollo del objetivo. El primer eje temático, identifica todas las actuaciones normativas que el gobierno ha accionado, con razón a la Emergencia Económica declarada como consecuencia de la pandemia mundial del COVID-19, para la protección de las empresas y los trabajadores. En el segundo eje, vamos a validar todas aquellas decisiones que no deben ser tomadas por los Gerentes, teniendo en cuenta las adiciones normativas implementadas por el gobierno que causarían problemas legales y jurídico. El último eje, establece cuáles serán las alternativas administrativas y legales que podrán tener en cuenta los Gerentes, con el ánimo de lograr salvar sus compañías y a proteger a sus trabajadores de la Emergencia Económica por la cual atraviesa Colombia:

### **Análisis normativo de las acciones que ha tomado el Gobierno en el Estado de Emergencia:**

No existe en el mundo, un manual o código que establezca una forma correcta o adecuada para actuar frente a una Pandemia Mundial, y menos para una como la que este Gobierno ha tenido que enfrentar, los únicos comparativos que podrían hacerse, serían con otros Gobiernos

que también la viven, pero ni así se puede determinar cuál es el proceder más adecuado, teniendo en cuenta que cada país, es un universo distinto, con culturas diferentes, costumbres, climas, economías y estructuras políticas.

Por esta razón no se podrá establecer un parámetro adecuado frente al proceder del gobierno, ya que solo serían apreciaciones constructivas o destructivas, desde una perspectiva subjetiva que no aportaría, si no por el contrario tendrá un objeto de desacreditación. Todos siempre creemos tener la razón y hacer las cosas de una mejor manera, lo cual no es cierto y tampoco es válido, teniendo en cuenta que ninguno cuenta con los niveles de estrés y carga política que tiene el Gobierno. Ahora bien, con esto solo se quiere dejar una postura imparcial y objetiva del análisis realizado en el ensayo.

Como primero, se creó una línea de tiempo con los Decretos, Resoluciones y cualquier otro acto administrativo por parte del Gobierno, que tuviese incidencia en el objeto de análisis del presente ensayo, generando una base normativa sustancial e importante. Para el análisis de sus actuaciones se establecieron tres criterios básicos, el primero, parte de la declaratoria del estado de emergencia. Segundo, las restricciones a lugar causadas por la aplicación de una cuarenta nacional, y como ultimo acciones para la protección de la economía, trabajadores y empresas.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 1: Línea de tiempo de las actuaciones normativas del Gobierno.

El pasado 12 de Marzo del 2020, el Gobierno Nacional declaro la emergencia sanitaria hasta el 30 de Mayo del 2020, en cabeza del Ministerio de Salud y Protección Social, como consecuente de la propagación en Colombia del Virus denominado Coronavirus COVID-19 (Declaracion de la Emergencia Sanitaria, 2020). La Organización Mundial de la Salud, estableció que la enfermedad infecciosa del COVID-19 ocasionada por el coronavirus, es nueva en el mundo y no se tenía conocimiento de su existencia hasta después de diciembre del 2019 en la ciudad de Wuhan (China) (Organizacion Mundial de la Salud, s. f.).

En la Resolución 385, se establecieron varias medidas enfocadas principalmente a la contención del virus y la preservación de la salud pública. Por esta razón se suspendiendo todo los eventos públicos y privados que contaran con un aforo poblacional de más de 500 personas, se prohibió el ingreso de mercancías y personas por vía marítima, se solicitó a todas las entidades públicas y empresas privadas, implementar de inmediato, todas las medidas de higiene necesarias para garantizar un tránsito limpio parta las personas y como ultimo ordeno a todos los medios de comunicación, presentar toda la información que suministre el Ministerio de Salud y Protección Social, referente a la Emergencia Sanitaria.

Cinco días después el Gobierno, se vio en la obligación de Declarar el Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio Nacional, facultado por el Artículo 215 de la Constitución Política. Procedimiento mediante al cual el Presidente de la Republica en conjunto de todo sus Ministros, declaran un estado de emergencia por un periodo de 30 días, que podrán prorrogar hasta dos veces hasta un máximo de 90 días (Constitución

Política de Colombia, 1991), dentro de este periodo es necesario resaltar que tanto el Presidente como los Ministros, podrán dictar Decretos con fuerza de ley, los cuales solo podrán ser destinados exclusivamente a conjurar la crisis e impedir que se expandan todos los efectos que se ocasionen (Decreto 417 de 2020, 2020).

A partir de esta última declaración, tanto el Gobierno nacional, como los Administradores territoriales como Alcaldes y Gobernadores, tomaron medidas de radicales con el fin de impedir el CODID-19, aumentara sus contagios, ciudades como Bogotá en cabeza de su Alcaldesa la Dra. Claudia Nayibe López, declararon un Simulacro de cuarentena, que fue reproducido como ejemplo en otras ciudades, con el objetivo de poder validar si la población estaba preparada para el confinamiento en sus hogares.

A vista de esta respuesta y de la alza en los contagios, el Ministerio del Trabajo, emite una circular con ánimo de proteger el empleo posterior a la declaratoria de la Emergencia Sanitaria (Circular 0021 de 2020, 2020). Este primer Acto administrativo del Gobierno Nacional, respaldado por el Artículo 25 Constitucional, le informa a los Empleadores de todo el territorio nacional, la posibilidad de optar por 5 opciones distintas, enfocadas a la preservación del empleo de los trabajadores como:

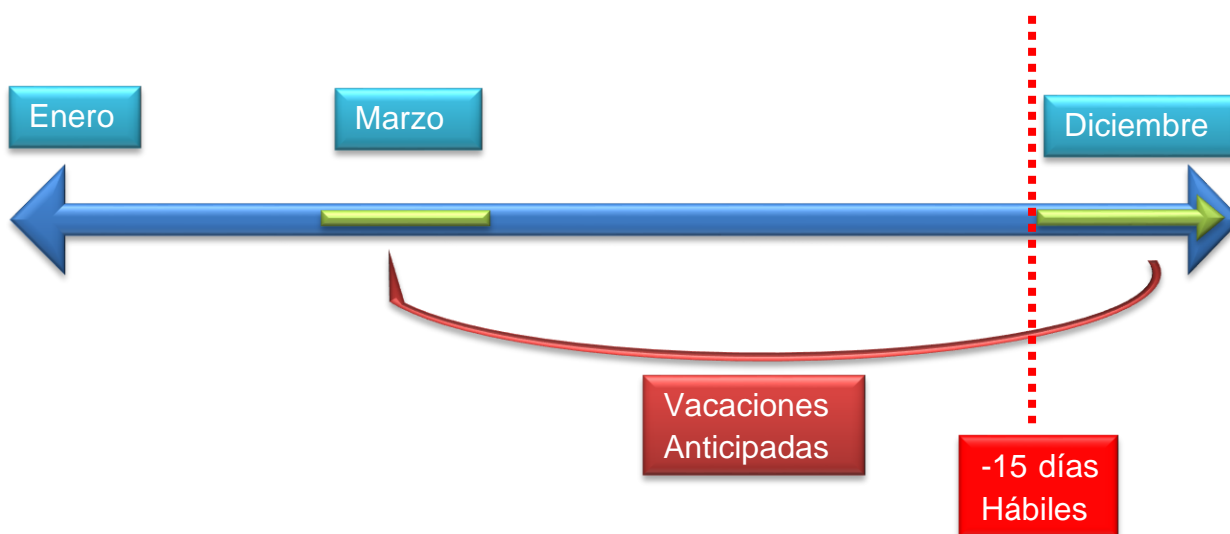
- Trabajo en casa
- Teletrabajo
- Jornada Laboral Flexible
- Vacaciones Anuales, Anticipadas y Colectivas
- Permisos Remunerados – Salario Sin Prestación del Servicio

Estas opciones, son viables, Legales y Procedentes, teniendo en cuenta como base el factor tiempo, ¿por qué? Porque se espera que esta emergencia tenga efectos temporales a corto plazo, es decir, que, dentro del plazo inicial de 30 días otorgado en la Emergencia Económica, Declarada por el Gobierno, la cual se generó el mismo que se emitió la Circular 021, las empresas puedan retomar nuevamente sus actividades.

Ahora bien, estas alternativas ya mencionadas, son de aplicación particular teniendo en cuenta la industria a la cual pertenezca cada empresa, sumado a sus modalidades de operación. Es importante tener en cuenta que no todas las empresas requieren de un ejercicio de exposición para sus trabajadores y su operación puede continuar desde casa. En la medida de esta necesidad para Julio del 2008, el Congreso de la Republica, estableció las normas para promover y regular el Teletrabajo como una estrategia de generación de empleo y progreso tecnológico para el país. Esta posibilidad le permite al empleado trabajar desde su hogar, sin desmejorar sus condiciones contractuales laborales, es decir, ganara lo mismo independientemente de su locación, siempre y cuando ocupe y responda eficazmente por la mismas funciones que un oficinista (Ley del Teletrabajo en Colombia, 2008).

La opción de adelantar las Vacaciones pagas o de implementar unas vacaciones colectivas, solo es un ejercicio de procrastinación por parte del empleador, que puede apoyar al Gobierno en su objetivo de disminuir y contener la propagación del COVID-19 en el territorio nacional, pero también es un daño a largo plazo para el trabajador y a corto plazo para el empleador, claro es un daño menor y considerable, tomando como principal objetivo la preservación de la existencia de la empresa y del empleo de sus trabajadores.

La razón por la cual afecta a corto plazo al empleador, pero lo alivia a largo plazo parte de la siguiente gráfica, en la cual se expresa como el no trabajador, no podrá disfrutar de sus vacaciones debido al Aislamiento Preventivo que lo obliga a estar en su casa, derecho que le concede el Artículo 186 del CST (Codigo Sustantivo del Trabajo, 1950), pero que ya no será pagado en su liquidación, en caso de optarse por una terminación del contrato. Por esta razón es que el empleador, aun cuando se vea obligado a no producir durante esos 15 días hábiles, si es consciente de que, al momento de liquidar a sus trabajadores, no tendrá que costear este costo adicional, en conclusión, adelanta una parte de la liquidación para reducir su impacto.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2: Ejemplo de vacaciones anticipadas en un contrato a término fijo y sus efectos.

Una de las medidas más radicales del Gobierno, fue la tomada el pasado 18 de Marzo del 2020, por medio del Ministerio de Salud y Protección Social y del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en la cual optaron por la clausura de todos los establecimientos comerciales de esparcimiento y recreación como bares, restaurantes, casinos, Whiskerías, salas de video

juegos, entre muchos otros negocios (Resolución 453 del 2020, 2020). Esta medida ha perjudicado a miles de empresarios Colombianos, en todos los sectores, no solamente para los dueños de los negocios, sino también para sus proveedores de alimentos, licores y de más, sumado a los dueños de las propiedades, los rentistas de capital, es literal un colapso económico nunca antes visto en este país.

Se reconoce la importancia del aislamiento, la salud siempre prevalecerá sobre dinero, pero también veo que estas dos no pueden separarse tampoco, sin una fuente de ingresos las personas no podrán responder por sus obligaciones, lo cual se vuelve en una desafortunada cadena de eventos previsible para la sociedad, como lo será el cierre de empresas, el aumento del desempleo, aumento en la delincuencia, lo cual ocasionara la necesidad de salir a la calle para sobrevivir, obtener recursos para comer y aumentar el riesgo de infección de toda Colombia.

Sumado a las medidas ya mencionadas, que afectan directamente al sector empresarial, el Ministerio del trabajo, emitió una Resolución que prohíbe el trámite de solicitudes para el despido masivo de empleados y la suspensión de contratos laborales (Resolución 0803 de 2020, 2020), esto con ánimo de proteger a todos los trabajadores, para que las empresas dentro de sus medidas de acción, no obtén por el despido como una de ellas. El Gobierno es consciente de que las empresas imposibilitadas en producir, se verán forzados a todas medidas radicales, pero espera que una de ellas no sea el reducir la nómina.

Como medida de protección para los trabajadores, el Presidente de la Republica, emitió un Decreto Legislativo, enfocado a proteger a todas las personas que perdieron sus trabajos a causa de la Emergencia Económica, sumado a todos los trabajadores que obtuvieron una reducción de sus salarios, como los comerciales y docentes, que dependen del ejercicio de sus

funciones para sustentar su sueldo, permitiendo el retiro mensual de cesantías proporcionalmente a los ingresos dejados de percibir, es decir, no van a recibir dinero por parte del Gobierno, van a poder hacer uso de sus ahorros en los Fondos de Cesantías, pero de una forma controlada para evitar el retiro total y la disminución del capital de inversión que manejan estas entidades (Superintendencia Financiera de Colombia, 2020).

En cuanto al subsidio de Desempleo, se hizo un aumento considerable, permitiendo el acceso a 2 salarios mínimos mensuales legales vigentes, pagados en tres contados mensuales, pero solo podrá ser otorgado a todo trabajador que lleve al menos 1 año cotizando en las cajas de compensación, lo cual excluye a una gran parte de la población que haya sido contratada recientemente. Es importante valorar los esfuerzos que está habiendo el Gobierno, pero no es difícil poder identificar como dentro de sus medidas, está protegiendo a estas grandes entidades como los Fondos de Cesantías y las Cajas de Compensación, aun cuando ellas se han lucrado durante años de los aportes de los trabajadores.

Una acción importante tomada por parte del Ministerio del Trabajo, fue generada por medio de una Circular, en la cual prohíbe a los empleadores la coacción hacia los trabajadores, para que estos soliciten licencias no remuneradas(Circular 027 del 2020, 2020). El Gobierno pudo identificar por medio de las quejas reportadas en el Ministerio, que los empleadores no querían pagar las liquidaciones a sus trabajadores y que, al superar el periodo de vacaciones anticipadas, la empresa no continuaría trabajando debido a la ampliación de la cuarentena, pero no deseaban seguir pagando su nómina, y por medio de esta licencia, solo se verían obligados a pagar los Parafiscales y la seguridad social de su nómina, reduciendo gastos e impidiendo despidos. Todo esto a costa de los salarios de los trabajadores, quienes no podrán garantizar una



vida digna ni un mínimo vital, con la garantía de no perder sus empleos, ya que, al terminar la cuarentena, retomarían sus labores y salarios.

La última medida tomada por el Gobierno, fue ampliar el espectro de aplicación para los aspirantes del subsidio de desempleo, teniendo en cuenta la segregación que generó para los trabajadores que no habían cotizado 1 año continuo a sus Cajas de Compensación, ahora exige el mismo año pero este puede ser discontinuo y en un periodo de 5 años, es decir, más desempleados tendrán derecho a acceder a subsidio (Decreto 553 de 2020, 2020). Es claro que el gobierno es consciente de las necesidades de los Colombianos, como lo dije anteriormente, no existe un manual para este tipo de crisis, pero con este tipo de corrección a las medidas, podemos corroborar que si notan las deficiencias en sus decisiones.

### **Decisiones que no deben ser tomadas por los empresarios en un estado de emergencia:**

La economía en Colombia no estaba preparada para una Emergencia Económica de tal envergadura, la población está alarmada y preocupada sin saber cómo podrán superar esta etapa tan difícil. Las PYMES en Colombia representan el 99.6% de las empresas, proveen 80,8% de los empleos según datos reportados por el Ministerio de Comercio. Son las principales afectadas en esta lamentable situación, por este motivo, es necesario identificar las acciones equivocadas que los Gerentes y Líderes han tomado o podrían tomar en estos momentos y que llegasen a condenarlos a la quiebra o en su defecto, a ocasionar conflictos legales y judiciales al no acatar la reglamentación que el Gobierno ha establecido en pro de la salud pública.

Como primero es necesario entender que del 100% de empresas PYMES en el país, el 94,7% son microempresas (Ortega, 2016), es decir son empresas con menos de 10 empleados y con activos inferiores a los 500 salarios mínimos mensuales vigentes (\$438'901.000). con este dato, quiero dejar en claro que no se está hablando de una población rica o millonaria, por el contrario, podemos ver que, con la cuarentena, millones de Colombianos se verán obligados en cerrar sus microempresas, como salones de belleza, talleres de mecánica, bares, restaurantes, papelerías, ferreterías, todas estas tiendas de barrio, que sostienen a nuestra economía con sus pequeñas contribuciones. Es necesario validar los riesgos latentes o podrán acabar en la ruina si no toman decisiones correctas, causando un alza histórica en la tasa de desempleo en Colombia.

El Gobierno Nacional, se esforzó en el fortalecimiento de la norma para protección del empleo, estableciendo sanciones para los empresarios que incurran en despidos injustificados en esta época de pandemia, procurando que las personas no dejen de recibir sus ingresos. Lo que no considero dentro de sus medidas, fue la imposibilidad con la que cuenta todo el sector empresarial PYME, para el sostenimiento de esas nóminas y de sus obligaciones contractuales como el pago de cánones de arrendamiento, servicios públicos, deudas al sector financiero, entre muchas otras obligaciones más.

La solución presentada por el Gobierno en cabeza de su Ministro de Comercio Industria y Turismo el pasado 27 de marzo del 2020, contempla un aumento de \$350.000 millones, en el capital de la línea de crédito “Colombia Responde”. Crearon una alianza con Bancóldex, el Fondo Nacional de Garantías (FNG), Banco Agrario, distintas Fintech colombianas y otras entidades del sector (Presidencia de la Republica de Colombia, 2020). El objetivo es permitirle a los Microempresarios el poder acceder a dos líneas de créditos con una disminución de las tasas de interés de al menos el 2%, es decir, para que el Microempresario pueda sobre llevar esta

emergencia económica, y poder cumplir a cabalidad con sus necesidades financieras, el Gobierno facilitara el acceso a créditos de consumo, destinados para el pago de acreedores, nomina y cualquier otra obligación contractual que enfrenten.

Esta es la primera decisión que se debe analizar por parte de los Gerentes, como bien es cierto y para nadie es un secreto, si una empresa no vende o presta sus servicios, pues no tendrá liquidez para afrontar sus obligaciones, en este sentido, es necesario evaluar en compañía del contador de la empresa, en caso de tenerlo, cuanto es el valor de los gastos y costos mensuales de la empresa, validar cual es el presupuesto con el que cuentan y establecer cuál es la capacidad de resistencia sin el uso de créditos. Un error muy grave en el cual pueden caer muchos Microempresarios es sobrecargar sus pasivos. El Gobierno dentro de las sus dos líneas de créditos, brindara la oportunidad de optar por un periodo de gracias de 6 y de 12 meses, dependiendo de la línea tomada, y con un plazo máximo de 3 años, por esta razón, es factible que dadas las facilidades se genere un endeudamiento injustificado y se alimente un monstruo que a largo plazo los devore.

Dentro de los factores de riesgo más importantes, está el de qué hacer con la nómina, sostener una microempresa no es una tarea sencilla, y el caso actual obliga a muchas de ellas a cerrar sus puertas, evaluando la posibilidad de liquidar la nómina para no continuar con su pago. El gobierno como ya lo mencioné, estructuro una sólida protección para evitar despidos masivos o injustificados dentro de la emergencia económica, lo cual limita e imposibilita un poco a las empresas a optar por esta medida. Ahora bien, esto no significa que nadie pueda ser despedido, si bien es cierto, las Microempresas no cuentan con nominas superiores a 10 personas, y se está presentando la situación, en donde están optando tristemente por el cierre de la empresa, al ser

conscientes de su poca capacidad económica y al contar con el subsidio de desempleo para sus trabajadores.

Como tercer riesgo a analizar, será el causado a raíz de los incumplimientos financieros para las empresas con endeudamiento, el Gobierno Nacional, exigió públicamente a todo el Sector Bancario y Cooperativo, la necesidad de la implementación de periodos de gracia, donde todos los empresarios y las personas puedan aplazar el pago de sus deudas. El riesgo en este aspecto, parte de la capacidad administrativa de los Gerentes, donde debe gestionar de forma adecuada estos periodos de gracias, ya que, de no ser necesario, no es recomendable solicitarlos y de ser solicitados, se debe tener en cuenta que no se genere un colapso entre esas cuotas futuras y las deudas a adquirir para el sostenimiento actual.

Como cuarto y no menos importante que los demás, existe un riesgo proveniente directamente de la Gerencia, y parte de su capacidad de cambio, no todos los riesgos se representan en dinero o en la violación de derechos. Para esta difícil época, es necesario tener una mente tranquila y abierta, la capacidad de ver el vaso medio lleno o medio vacío, hará la diferencia entre quienes superarán esta Emergencia Económica y quienes se verán obligados a cerrar sus empresas. El siglo XXI no ha mostrado como la humanidad es capaz de adaptarse, innovar y avanzar en conjunto con el mundo, la tecnología, el internet y los medios de comunicación, han permitido al empresario omitir de su lenguaje la palabra imposible. Es importante el reinventarse y buscar la forma continuar en el mercado.

Por último, los Gerentes además de administrar o dirigir a una empresa, tiene una tarea aún más importante, de él depende la lealtad y solidaridad de sus trabajadores. Un riesgo que no es considerado por muchos Gerentes, es la perdida de fe y confianza en sus empleadores, una

situación tan crítica como esta, requiere del compromiso al 120%, donde todos contribuyan fuertemente por un solo objetivo, superar la crisis. Ahora bien, un mal liderazgo puede acarrear conflictos con los trabajadores, ya que solo esperarán lo peor y no se esforzarán en apoyar a sus Gerentes.

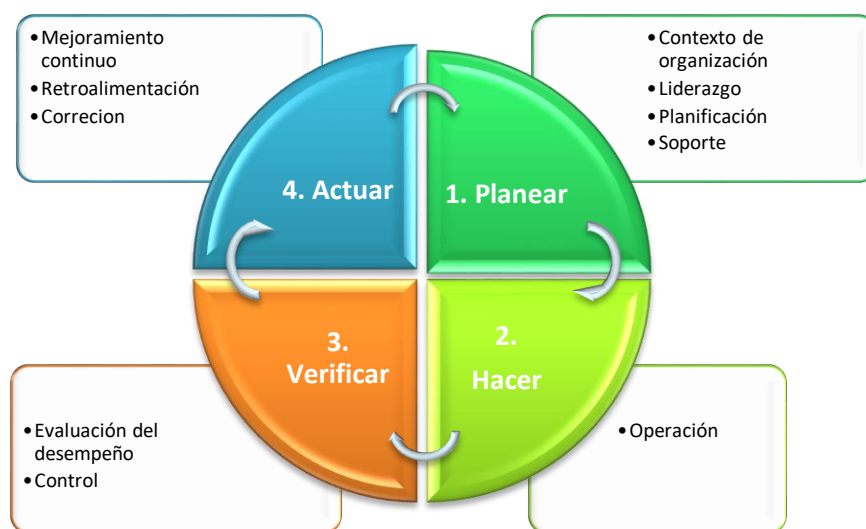
**Alternativas para la toma de decisiones gerenciales, en un estado de emergencia enfocadas a la preservación de la compañía y a la protección de los trabajadores:**

Teniendo en cuenta que la crisis afecta a toda Colombia, establecer un parámetro general de aplicación común no es fácil, esto en la medida en que la situación de cada empresa es distinta y requiere de medidas validas y efectivas enfocadas a preservación en el mercado y la protección de sus colaboradores. Así las cosas, por medio de la investigación de información, se estableció un plan de acción procedente e importante que todo Gerente debe hacer para superar esta crisis y cualquier otra a la cual se vea enfrentado. Estas medidas son aplicables tanto para Microempresas, como para Pequeñas y Medianas.

Como primero es necesario dejar en claro que estas medidas estratégicas se denominan Plan de Continuidad de Negocio, en Colombia para el año 2012 se emitió la norma ISO 22301, la cual establece un proceso general y unos parámetros de aplicación para todas las empresas, enfocado en la preservación de las mismas y a la regulación y administración de los riesgos por medio de procesos y procedimientos que permitan continuar con la operación de la empresa en caso no poder acceder a sus instalaciones o no poder manejar la operación del mismo modo habitual(«ISO 22301 Continuidad del Negocio», s. f.).

Un Plan de Continuidad, es una herramienta enfocada en la preservación de las empresas en un momento de crisis, con esto no quiero decir, que si no se generó dicho plan con anterioridad a la ocurrencia del riesgo, no pueda hacerse, por fortuna de muchas, su administración fue prudente y tiene un plan B, como centros computo alternativo, teletrabajo o simplemente tiene un reserva presupuestal que los ayudara a solventarse durante meses sin recibir ingreso alguno, estas y muchas otras son medidas de prevención y protección, pero no se evaluarán a quien ya las tiene, vamos validar que hacer cuando no se tiene dicho plan. Ahora bien, si tenemos en cuenta el Modelo de Evaluación de Gestión de Continuidad de Negocio, basado en la norma ISO 22301, nos damos cuenta que la norma no es suficiente, ya que requiere de una medición de efectividad en los procesos de continuidad (Granda & Navarro- Espinosa, 2017).

El objetivo principal de estas estrategias compiladas en un plan de continuidad de negocio, es permitirle al empresario PYME, su comprensión, aplicación y seguimiento del mismo de una manera práctica y sencilla, por lo mismo se diseñó una estructura muy básica con tres pilares fundamentales, más el uso de una herramienta cíclica de valor basada en el modelo citado en el párrafo anterior. Como primero es necesario entender la herramienta de procesos cíclicos y para eso se debe tener en cuenta la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4: herramienta cíclica de valor basada en el Modelo de Evaluación de Gestión de Continuidad de Negocio.

Esta herramienta, representa el actuar idealizado de un Gerente integro, plantea la necesidad de establecer un plan, para este plan se requiere de la conciencia racional del Líder, donde debe evaluar cual es el estado real de la compañía como primero, luego en compañía de su equipo, diseñar el plan a seguir con ánimo de emprender la compañía por el nuevo sendero del éxito, como ultimo debe soportar todo su actuar, de nada sirve planear, si no se materializa inicialmente en un documento con todas las evidencias necesarias para respaldar la propuesta gestada por el equipo. Luego de lograr este plan, se deberá ponerlo en marcha, probar si este en realidad funciona, y para eso se requiere del paso tres, Verificación, este importante paso nos permitirá hacer control del plan y realizar una evaluación de las tareas, para poder continuar con el paso más importante de la herramienta de valor, y es la de Actuar, en este paso se deberá hacer uso de todo el equipo, para iniciar un proceso de corrección, validación y retroalimentación del plan, siempre en busca de mejorar todo el tiempo.

Ya teniendo claridad sobre la herramienta, se identificación tres factores importantes dentro de esta emergencia, que contribuirán independientemente de la empresa a garantizar su existencia, estos tres pilares, fueron tomados de un congreso online, donde el Ingeniero y Gerente el señor Gustavo Etchegaray, propone un plan de continuidad llamado “Sobrevivir al Bloqueo” (Fundación ORP, 2020), el primer factor de riesgo que planteó, parte del Manejo de Caja y Liquidez, en este punto, se mide y optimiza el manejo del flujo de caja con ánimo de

poder garantizar la existencia de la compañía, inicialmente es necesario generar un contacto directo con los proveedores y bancos, con el ánimo de solicitar un aplazamiento a las acreencias que existieren, como segundo se validara la existencia de apoyo o alivios del gobierno para la empresa y para la protección del empleo, que como ya sabemos, en nuestro caso, se basa en la toma de créditos de consumo en condiciones especiales y de bajo costo, les recuerdo, el objetivo de este factor no es aumentar el flujo de caja injustificadamente, el objetivo es tener lo suficiente para funcionar, ya sea con inyección de capital privado o por medio de los bancos.

El segundo factor, surge de la necesidad de evaluar la viabilidad de existencia de los gastos y costos, dentro de la administración de recursos. Como primero deben eliminarse todos los costos que no sean considerados indispensables o no esenciales, luego se deberá parametrizar nuevamente cuales son realmente los costos esenciales y como ultimo establecer cuál es el apalancamiento real que necesita el negocio para poder operar. el último punto de nuestro plan de continuidad de negocio, es aquel que hará la diferencia entre un Gerente exitoso y el fracasado. Se requiere de inteligencia, de una mente abierta y de una capacidad de innovación emprendedora y evolutiva.

El cambio, es para muchos una señal de desastre, un paradigma tortuoso que no los deja avanzar y crecer en conjunto con el mundo, por esta razón es que muchos de nuestros empresarios cerraran sus puertas para siempre. Está Emergencia Económica, ha propuesto un reto que no muchos están dispuestos a tomar, y es el de evolucionar con la tecnología hacia un mercado digital, el último factor de riesgo, es la necesidad de implementar la tecnología como una herramienta esencial en el funcionamiento de la empresa, el uso de herramientas como ZOOM, SKIPE, WHATSAPP BUSSINES, entre muchas otras, el Gobierno Nacional directamente impulso una campaña con ánimo de brindar herramientas digitales a las



microempresas (*‘Compra Lo Nuestro’ y ‘Yo me quedo en mi negocio’ se unen para brindar herramientas digitales que permiten a comerciantes reactivar actividades*, s. f.), es necesario tener en cuenta que la conectividad con nuestros clientes en esta época de crisis es crucial. Innovar en los productos o servicios que se ofrecen y la forma de llegar a los clientes es una necesidad real y en los Gerentes de cada empresa está la el destino de las mismas y la posibilidad de contribuir en la recuperación de la economía Colombiana.

## CONCLUSIONES

Dentro del proceso de investigación para la redacción del presente ensayo, se estimó inicialmente el estructurar una crítica, a las acciones que el Gobierno Nacional ha tomado, en razón a la crisis económica que atraviesa el país, recargando hacia él, la responsabilidad por la futura extinción del sector empresarial PYME y el aumento exagerado en la tasa de desempleo, a raíz de las pocas soluciones que creí existían. Este ensayo, permite a su lector identificar cuáles son las posibilidades con las cuales puede contar, a la hora de trabajar por salvaguardar el bienestar de su empresa y la de sus trabajadores, solo se requiere de un análisis profundo de sus necesidades reales y de la capacidad de adaptación en conjunto con su equipo de trabajo, para renacer en este nuevo universo económico al cual todos nos vemos enfrentados.

Es importante valorar el esfuerzo que ha hecho el Gobierno por proteger al trabajador, el subsidio de desempleo, es una realidad para todas esas personas expuestas a la necesidad de solventar sus gastos y que no cuenta con la posibilidad de percibir un ingreso, al menos para su alimentación. Este apoyo no es solo un respaldo para el trabajador, también lo es para el Microempresario, que cuenta con un negocio pequeño con uno o dos empleados y que razón de

la emergencia no puede solventar el pago de su nómina, ya que depende de las ventas diarias, y que conserva en su conciencia la intranquilidad de saber que dejó a alguien sin empleo.

Cuando se pensó en la solución irónica propuesta por parte del estado, para el empresario PYME, donde le brinda la facilidad de acceder a créditos de consumo para el pago de sus deudas, me parecía un chiste, se reconoció este acto como malintencionado, enfocado en endeudar al pobre para salvaguardar al rico, criterios básicos injustificados. Pero ahora se entiende en muchos sentidos ese objetivo del Gobierno, una mala administración por parte de un Gerente, no es excusa para que por medio de los impuestos se paguen sus errores.

Dentro de este nuevo proceso, se optó por tener una mirada objetiva frente a la situación y se concluyó en lo siguiente, el ser Empresario o Gerente, no requiere solamente de dinero y no se mide en el éxito que se ha alcanzado circunstancialmente, se valida con la capacidad de adaptación al cambio y al respaldo por parte de sus trabajadores como fruto de su liderazgo, en estos momentos de crisis, un Gerente debe ser consciente y realista, de que el Virus del COVID-19, no se ira en un mes, este según expertos tendrá una permanencia de alrededor de un año, hasta tanto no exista cura y sea producida en masa para el suministro de todo el mundo, la económica continuara en esta contingencia.

Ahora bien, la humanidad y en este caso los Microempresarios, deben tener o adquirir la capacidad de adaptación al cambio, entender que nada volverá a ver del mismo modo, los centros de recreación y esparcimiento no tendrán retorno de apertura en mucho tiempo, los restaurantes, bares, cafeterías y de más, deben reinventarse, en el libro Decisiones Estrategias, se aborda un tema relevante como lo es la realidad externa de la empresa (Mendoza, 2012). El Gerente debe tener la capacidad de analizar todos los factures que interviene en su operación, en cosas tan

sencilla como el transporte de sus trabajadores, hasta el valor del barril del petróleo, ya que todo está conectado, todo tiene relación y por lo mismo es inevitable el ver afectado por factores externos. Es necesario que la mente abierta al manejo de lo imprevisto, este de la mano al momento de tomar medidas, buscar posibilidades distintas en su labor, encontrar al cliente, sin necesidad de ir a verlo, vender sin necesidad de conocerlo, pagar sin contar billetes o monedas, la tecnología está de la mano y a favor de toda persona en este siglo, solo se requiere de motivación, disciplina y emprendimiento.

La importancia de un buen manejo de las finanzas es crucial el momento de enfrentar cualquier crisis, un Gerente que no sea consciente de sus costos y gastos, está condenado al fracaso. Una herramienta importante que tenemos a la mano es el ahorro en austeridad, en los momentos de crisis necesitamos de capital efectivo, y esto debe ir acompañado de una estabilidad en el manejo de los costos y gastos, la eliminación de lo no esencial, debe ser un ejercicio contante en un proceso de crecimiento, el uso injustificado del dinero jamás tendrá excusa y más cuando el mínimo vital de los trabajadores depende de la solvencia de la compañía.

La necesidad de innovar por medio del uso de todas las herramientas en Colombia es grande, aun algunos sectores e industrias se niegan dar ese paso, y muestra más grande ello, es la sobrecarga laboral que tienen los trabajadores, que ejercen sus labores desde sus hogares mediante la modalidad del teletrabajo, el ministerio del trabajo, apertura una página web exclusiva para instruir a todos los empleadores, sobre las condiciones que deben ser garantizadas a los trabajadores, cosas tan básicas como el horario fijo, los días hábiles de trabajo, la carga laboral, la remuneración y muchos otros aspectos como que no están siendo respetados, por la desinformación o el abuso del empleador al justificar su estadía en casa (¿Qué recomendaciones debe tener en cuenta para teletrabajar? El Ministerio TIC le cuenta., s. f.).

Para cerrar, se deja a criterio del lector, la necesidad que tienen los Gerentes del sector empresarial PYME, al cambio de mentalidad y a la capacidad de evolucionar siempre, dentro ese proceso de cambio, deben adquirir la costumbre de actualizar diariamente su información, un Gerente desinformado, solo se somete a la pérdida de oportunidades y la toma de decisiones erróneas o ineficaces, sumado a esto, es importante es crear una cultura de compromiso y servicio con los trabajadores, un excelente manejo de las finanzas, donde jamás de deje a un lado los riesgos y conservando un respaldo para los momentos de crisis. La única razón por la cual se hunde el barco es por culpa de quien lleva el timón.

### **AGRADECIMIENTOS**

Como primero agradecerle a Dios, por darme la oportunidad de estudiar, a mi Madre, Cenaida Rodríguez Casteblanco, quien es el pilar de mi vida y a quien le debo todo lo que soy.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Código Sustantivo del Trabajo, Pub. L. No. Decreto 2663 de 1950, 1 (1950).

[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=33104](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=33104)

*‘Compra Lo Nuestro’ y ‘Yo me quedo en mi negocio’ se unen para brindar herramientas digitales que permiten a comerciantes reactivar actividades.* (s. f.). MINCIT. Recuperado 27 de abril de 2020, de <http://mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/unen-compra-lo-nuestro-y-yo-me-quedo-en-mi-negocio>

Constitución Política de Colombia, 114 del jueves 04 de Julio de 1991 1 (1991).

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Documents/Constitucion-Politica-Colombia.pdf>

Circular 0021 de 2020, Pub. L. No. Circular 0021 de 2020, 1 (2020).

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/Circular+0021.pdf/8049a852-e8b0-b5e7-05d3-8da3943c0879?t=1584464523596>

Circular 027 del 2020, Pub. L. No. Circular 027 de 2020, 2 (2020).

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/Circular+0027.pdf/947401a7-109c-9f8b-3d01-275e12dc9df7?t=1585516874523>

Decreto 417 de 2020, Pub. L. No. Decreto 417 de 2020, 1 (2020).

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20417%20DEL%2017%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Decreto 553 de 2020, Pub. L. No. Decreto 553 de 2020, 11 (2020).

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20553%20DEL%2015%20DE%20ABRIL%20DE%202020.pdf>

Fundación ORP. (2020, abril 16). *Plan de contingencia y continuidad de negocio para las empresas de seguridad y salud* (Vol. 1) [Video].

[https://www.youtube.com/watch?v=DfkI43E9gjs&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=DfkI43E9gjs&feature=emb_logo)

Granda, E., & Navarro- Espinosa, J. (2017). Modelo de evaluación de gestión de continuidad del negocio basado en la norma ISO 22301:2012. *Espacios*, 38(1), 17.

ISO 22301 Continuidad del Negocio. (s. f.). *Normas ISO*. Recuperado 20 de abril de 2020, de <https://www.normas-iso.com/iso-22301-continuidad-del-negocio/>

Ley 1221 De 2008, Pub. L. No. ley 1221 de 2008, Diario Oficial No. 47.052 6 (2008).

[https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3703\\_documento.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3703_documento.pdf)

Mendoza, J. M. (2012). *Decisiones estratégicas: Macro administración*. Universidad del Norte.

<https://ezproxy.umng.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=836063&site=ehost-live>

Organización Mundial de la Salud. (s. f.). *Nuevo coronavirus 2019*. Recuperado 24 de abril de 2020, de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>

Ortega, C. (2016, octubre 16). *La importancia de las pymes en Colombia* (<https://www.pymas.com.co/>) [Text/html]. Pymas; Pymas. <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/mundo-pyme/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia>

Presidencia de la Republica de Colombia. (2020, marzo 27). *Gobierno lanza nuevas líneas de crédito para micro, pequeños y medianos empresarios, y para emprendedores* [Oficial]. Presidencia de la República. <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Gobierno-lanza-nuevas-lineas-de-credito-para-micro-pequenos-y-medianos-empresarios-y-para-emprendedores-200327.aspx>

*¿Qué recomendaciones debe tener en cuenta para teletrabajar? El Ministerio TIC le cuenta.* (s. f.). Recuperado 27 de abril de 2020, de <https://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-126203.html>

Resolución 385 de 2020, Pub. L. No. Resolución 385 de 2020, 5 (2020). <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-385-de-2020.pdf>

Resolución 453 del 2020, Pub. L. No. Resolución 453 del 2020, 4 (2020). <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-453-de-2020.pdf>

Resolución 0803 de 2020, Pub. L. No. Resolución 0803 de 2020, 1 (2020).

<https://www.mintrabajo.gov.co/atencion-al-ciudadano/transparencia/resoluciones>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2020, marzo 30). *Los trabajadores a los que se les disminuyan sus ingresos podrán hacer retiros parciales de sus cesantías de manera no presencial*. <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/10103599>